



TWENDE MBELE

JUNE 2023



RAPPORT

# ATELIER DU COMITÉ DE GESTION STRATÉGIQUE TWENDE MBELE

## Table des matières

Liste des tableaux	iii
Acronymes	iv
1. Introduction et contexte .....	3
2. Objectifs de l'atelier .....	4
3. Plan de travail, programme d'apprentissage et rapport financier de Twende Mbele.....	4
4. Changements dans les systèmes de S&E dans les pays partenaires et défis actuels.....	6
5. Réflexions et suggestions pour améliorer le plan de travail.....	17
6. La stratégie de mobilisation des ressources et de collecte de fonds de Twende Mbele .....	20
7. Exigences institutionnelles pour soutenir la mobilisation des ressources de TM .....	22
8. La pertinence de Twende Mbele par rapport aux questions mondiales et continentales dans les systèmes de suivi et d'évaluation.....	26

## Liste des tableaux

Table 1: Mise à jour des partenaires sur les changements, les problèmes et les besoins de soutien .....	9
Tableau 2: MANCOM Délibérations du MANCOM sur les bailleurs de fonds potentiels, l'état de l'engagement et la probabilité de financement de la TM.....	23
Tableau 3: Résumé des questions clés et des résolutions adoptées lors de la réunion du MANCOM.....	27

## ACRONYMS

4IR	Quatrième révolution industrielle
FAD	Fonds africain de développement
BAD	Banque africaine de développement

AI	Antelligence artificielle
APNODE	Reseau des parlementaires africains sur l'évaluation du developpement
AU	Union Africaine
CLEAR-AA	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les resultats – Afrique Anglophone
DBS	Banque de development de l'Afrique australe
DEVAL	Institut allemande d'évaluation du development
DIRCO	Departement des relations internationaux et de la cooperation
DPME	Department de la planification, du suivi et de l'évaluation
ECD	Développement des capacités d'évaluation
e-CIME	Systeme electronique departemental integre de suivi et d'évaluation
e-NIMES	Systeme electronique national integre de suivi et d'évaluation
EIP	Politique fondee sur des donnees probantes
FES	Friedrich Ebert Stiftung
GEIG	Iniative Mondiale pour l'évaluation
HCME	Haute Commission pour la modernisation de l'État
IDEV	Evaluation indépendante du développement
INTERPOL	Organisation internationale de police criminelle
IsDB	Banque islam de development
MANCOM	Comité de gestion
S&E	Suivi et évaluation
MES	Secretariat du suivi de l'évaluation
MOU	Mémoire d'accord
Députés	Membres du Parlement
OPM	Bureau du Premier ministre, Ouganda
PNM	Politique nationale de modernation de l'État
PAM	Programme alimentaire mondial
SDGs	Objectif de developpement durable
SIDA	Agence suedoise de cooperation internationale au developpement
TOR	termes de référence
TM	Twende Mbele
ONU	Nations Unies
UNISWEM	Mécanisme indépendant d'évaluation à l'échelle du système des Nations Unies
USAID	Agence des États – Unis pour le développement international

## 1.Introduction et contexte

Twende Mbele est un partenariat d'apprentissage par les pairs entre gouvernements africains qui fait progresser l'utilisation du suivi et de l'évaluation pour renforcer les performances des gouvernements et leur responsabilité vis-à-vis des citoyens. Le réseau compte six pays partenaires principaux : Afrique du Sud, Bénin, Kenya, Niger, Ghana et Ouganda. Il compte deux partenaires régionaux pour le développement des capacités d'évaluation : le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats - Afrique anglophone (CLEAR-AA) et l'Évaluation indépendante du développement (IDEV) de la Banque africaine de développement (BAD). Le programme est soutenu par la Fondation William et Flora Hewlett.

La réunion du Comité de gestion de Twende Mbele (MANCOM) s'est déroulée sur deux jours, les 20 et 21st juin 2023, à l'Holiday Inn Rosebank. La réunion a été suivie par :

- Direction du suivi, de l'évaluation et de l'inspection, Bureau du Premier ministre, République de l'Ouganda : M. Timothy Lubanga
- Haut Commissariat à la Modernisation de l'Etat, République du Niger : M. Oumarou Saley
- Ministère du développement et de la coordination de l'action gouvernementale, République du Bénin : M. Gérard Kpatinde (Président du MANCOM)
- Département de la planification, du suivi et de l'évaluation (DPME), République d'Afrique du Sud : M. Godfrey Mashamba
- Directrice de CLEAR AA, Université de Witwatersrand : Dr Candice Morkel
- Evalueur général, IDEV, BAD : Mme Karen Rot-Munstermann

Deux membres ont présenté virtuellement l'état d'avancement des systems de S&E de leur pays :

- Direction du suivi et de l'évaluation (MED), Département d'État pour la planification, République du Kenya : M. Aloyce Ratemo
- Secrétariat du suivi et de l'évaluation (MES), Bureau du président, République du Ghana : Dr Andrew Asibey





## 2. Objectifs de l'atelier

I. Réflexions sur le plan de travail et l'agenda d'apprentissage de Twende Mbele pour la période juin 2022-juin 2023 et sur sa pertinence/réponse aux besoins/priorités des pays en matière de suivi et d'évaluation.

a. Ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas pour Twende Mbele (secrétariat, projets nationaux, événements et mécanismes d'apprentissage (par les pairs), relations avec les parties prenantes nationales, collecte de fonds, partenariats avec d'autres parties prenantes du développement des capacités d'évaluation [DPE])

II. Discuter des développements dans les systèmes de S&E des pays, des priorités clés pour les pays en 2023/24, et où et comment Twende peut aider.

III. Convenir du plan de travail actuel (y compris l'agenda d'apprentissage) et des modifications pour 2023/24.

IV. Examiner et adopter/modifier la stratégie de collecte de fonds et de mobilisation des ressources : recommandations pour une meilleure mise en oeuvre.

## 3. Plan de travail, programme d'apprentissage et rapport financier de Twende Mbele

Le responsable du programme a présenté les progrès de Twende Mele™ dans les quatre domaines du plan de travail, sur la base du rapport annuel envoyé au MANCOM au préalable :

- I. Réaliser des évaluations rapides et veiller à ce qu'elles soient utilisées pour la prise de décision
- II. Plaider en faveur d'une plus grande utilisation des données de S&E dans la planification et la budgétisation du secteur public
- III. Enraciner une culture de l'évaluation par le biais de la sensibilisation et des champions
- IV. Améliorer la demande d'évaluations de la part du secteur public (ce qui devrait être essentiellement un résultat cumulatif des trois domaines de travail précédents et d'autres interventions en cours dans les pays respectifs).

Certaines questions clés ont été identifiées comme nécessitant une attention particulière car elles affectent le fonctionnement du plan de travail. Les discussions qui se sont déroulées tout au long des deux jours ont permis d'approfondir ces questions et de formuler des recommandations grâce aux conseils des membres du MANCOM. Les discussions ont porté sur les points suivants

- La nécessité d'élargir le programme d'apprentissage par les pairs du TM pour ne pas se limiter aux webinaires et aux conférences. Divers mécanismes d'apprentissage par les pairs ont été proposés lors de l'atelier (reflétés dans les procès-verbaux qui complètent le présent rapport) afin de permettre le partage des meilleures pratiques et des enseignements en matière de suivi et d'évaluation entre les pays membres. Ces mécanismes comprennent la participation des pays membres aux comités de pilotage des évaluations dans d'autres pays, l'échange de méthodes et de pratiques sur des projets connexes, l'exploitation des leçons tirées d'une étude transnationale en cours sur l'utilisation du suivi et de l'évaluation dans la planification et la budgétisation, etc.

- Exploiter la visibilité de TM dans les pays partenaires et reconsidérer l'emplacement institutionnel de TM. Ressources humaines et financières de TM.

- Institutionnaliser le réseau au-delà des personnalités pour que les gouvernements nationaux se l'approprient. Cela est lié à la nécessité de faire connaître TM aux institutions gouvernementales des pays partenaires afin d'accroître l'impact prospectif de son travail.

- La contribution de TM au renforcement et au suivi des capacités d'évaluation, en établissant son propre indice des capacités nationales d'évaluation (NECI) axé sur l'apprentissage par les pairs, grâce auquel les membres suivront divers aspects du système national d'évaluation de chacun et partageront les meilleures pratiques et les enseignements sur la manière d'améliorer progressivement les capacités individuelles et institutionnelles de suivi et d'évaluation, ainsi que de favoriser un environnement propice à la promotion d'une culture nationale de l'évaluation. Cet indice des capacités nationales d'évaluation pourrait également servir de mécanisme d'examen par les pairs, dans le cadre duquel les pays partenaires examineraient le développement de leur SNE respectif et formuleraient des recommandations en vue de son amélioration.

- Former des partenariats avec des institutions similaires, ce qui devrait également contribuer à la visibilité, à l'attrait et à la commercialisation de TM auprès des donateurs potentiels.

Les solutions aux questions clés discutées font partie des recommandations du MANCOM présentées dans le tableau 3 ainsi que dans le procès-verbal plus long qui accompagne le présent rapport.

Le Secrétariat a fait part de l'incertitude concernant la position de Twende Mbele au sein de l'Université de Witwatersrand, qui a été stipulée dans le document fondateur de gestion du programme (2017), qui identifie CLEAR-AA comme l'hôte de TM en termes de gestion de projet et de ressources humaines,

avec Wits Enterprise fournissant l'administration financière. Un document de gestion de programme actualisé (2022) identifie la position de TM comme étant indépendante de CLEAR-AA, ses liens avec l'Université étant maintenus par le biais du Comité de gouvernance de Wits qui est constitué de représentants de CLEAR- AA, de Wits Enterprise et de la Wits School of Governance. Alors que TM continue de recevoir un soutien administratif financier de Wits Enterprise, la relation institutionnelle avec l'Université reste incertaine au-delà de la supervision périodique avec le Comité de gouvernance de Wits qui a siégé deux fois (mai 2022 et juin 2023). Le manque de clarté de la situation institutionnelle du réseau a un effet dissuasif sur les efforts de collecte de fonds, car l'affiliation institutionnelle doit être aussi claire que possible. Une résolution clé du MANCOM est que l'actuel directeur de programme doit rencontrer son prédécesseur pour déterminer les origines et les raisons du document de gestion de programme actualisé de 2022. Une autre résolution est que le Secrétariat utilise cette réunion pour déterminer les avantages et les inconvénients de la position actuelle de TM en dehors de CLEAR-AA (comme prévu dans le Document 2022) par rapport aux avantages et aux inconvénients de TM étant essentiellement hébergée par CLEAR-AA (conformément aux dispositions fondatrices du Document de Gestion de Programme de 2017). Il a été demandé au gestionnaire de programme en place de rendre compte au MANCOM des résultats de l'engagement avec l'ancien gestionnaire de programme. Une réunion avec le directeur de CLEAR-AA sur les deux documents et leurs implications pour Twende Mbele et CLEAR-AA est également prévue.

#### **4. Changements dans les systèmes de S&E dans les pays partenaires et défis actuels**

Chaque membre a présenté l'état du suivi et de l'évaluation et les activités actuelles de TM dans son pays, les principaux défis liés à l'institutionnalisation des systèmes de suivi et d'évaluation, et la manière dont TM peut aider les pays à relever les défis. Les membres ont également présenté des recommandations pour le niveau national et les activités d'apprentissage par les pairs de juin 2023 à mars 2024.

Les thèmes qui ressortent des présentations des pays comprennent la nécessité d'initiatives ciblées et continues de renforcement des capacités pour les fonctionnaires aux niveaux national et infranational, les efforts/avancées dans la numérisation des systèmes de suivi et d'évaluation, le soutien à l'évaluation de la mise en oeuvre des politiques et lignes directrices nationales en matière d'évaluation (PNE), et la sensibilisation à ces cadres d'évaluation. L'importance de la collaboration avec les parlementaires a été soulignée tout au long des présentations, car les parlements sont des institutions cruciales pour l'utilisation des évaluations dans le contrôle législatif de la politique gouvernementale et de la performance des programmes, ainsi que dans la formulation de la législation. Dans certains pays,

comme le Kenya et le Bénin, des efforts ont été faits pour travailler avec les sections nationales du Réseau des parlementaires africains pour l'évaluation du développement (APNODE), qui constituent des points d'entrée clés. Les difficultés liées à la forte rotation des députés à la suite de nouveaux cycles électoraux et les incitations monétaires dont les députés ont besoin pour s'engager dans la formation et d'autres initiatives de développement des capacités continuent de faire obstacle à l'engagement des députés dans le renforcement des systèmes parlementaires de S&E et, par extension, de l'écosystème plus large de S&E d'un pays donné.

- Étant donné l'intérêt de travailler avec les députés pour renforcer les systèmes nationaux de S&E et l'utilisation d'éléments probants dans l'élaboration des politiques, il faut faire davantage pour travailler avec les députés, notamment en les sensibilisant à la demande d'évaluations et à l'utilisation d'éléments probants dans la prise de décision politique. Il est nécessaire d'élaborer une stratégie pour que les députés perçoivent la valeur qu'ils retirent de ces évaluations et de l'utilisation d'éléments probants dans la prise de décision politique interactions. Il est suggéré que TM s'associe à d'autres instituts de recherche et à l'APNODE pour redynamiser les activités d'institutionnalisation du suivi et de l'évaluation avec les parlements.

La question du renforcement de l'apprentissage et de l'échange entre pairs a été longuement débattue. En outre, l'importance de promouvoir l'échange entre pairs verticalement, de sorte qu'il ne se limite pas au responsable du suivi et de l'évaluation, mais qu'il concerne également le personnel d'appui, est essentielle pour renforcer les capacités et l'imprégnation institutionnelle du suivi et de l'évaluation dans les pays membres.

- La nécessité d'engagements plus profonds non seulement dans les pays de niveau 1, mais aussi dans les pays de niveau 2, afin d'avoir des engagements plus étendus sur les questions pertinentes pour l'institutionnalisation des systèmes de suivi et d'évaluation sur le continent. Il existe des possibilités d'apprentissage croisé, par exemple sur les PEN, les travaux sectoriels clés tels que le S&E dans la transition énergétique, la justice climatique et le partage des leçons sur les approches méthodologiques tels que les évaluations rapides, les examens systématiques, l'engagement participatif, par exemple des jeunes dans les évaluations.

- L'élaboration de lignes directrices et de protocoles visant à soutenir l'institutionnalisation du suivi et de l'évaluation dans les sphères sectorielles et infranationales est une autre possibilité d'apprentissage par les pairs que les pays partenaires souhaitent explorer, afin de renforcer l'institutionnalisation de la

fonction de suivi et d'évaluation de l'entité nationale de coordination du suivi et de l'évaluation vers les secteurs et les administrations infranationales.

- Exploiter les possibilités de partage entre les pays, par exemple l'intérêt commun du Bénin et de l'Afrique du Sud pour l'évaluation des programmes nationaux de nutrition.

- L'Afrique du Sud peut tirer des enseignements de l'expérience du Bénin, ainsi que de la pertinence de l'évaluation du programme de relance économique dans d'autres contextes africains, d'où l'importance du partage mutuel.

- Il faut également continuer à tirer parti des séminaires en ligne pour partager des expériences d'apprentissage telles que les PEN et l'étude de recherche sur l'utilisation du suivi et de l'évaluation pour la planification et la budgétisation.

Le travail de TM a révélé que le changement de gouvernement est un véritable moteur de changement qui influence l'adhésion des dirigeants et la mémoire institutionnelle du renforcement des systèmes de S&E, d'où la nécessité de sensibiliser les nouveaux dirigeants et de promouvoir en permanence une culture de l'évaluation. Le tableau 1 ci-dessous détaille les mises à jour des pays partenaires qui informent les modifications du plan de travail actuel de TM.

Tableau 1 : Mise à jour des partenaires sur les changements, les problèmes et les besoins de soutien

Pays	Évolution du système de suivi et d'évaluation	Principaux défis	Activités et soutien actuels de TM	Recommandations et soutien du TM nécessaire pour relever les défis
Bénin	<p>Le renforcement du ministère du développement et de la coordination de l'action gouvernementale est en cours.</p> <p>De juin 2022 à ce jour, 12 ministères, 2 agences et 1 municipalité ont fait l'objet d'une évaluation.</p> <p>Formation des députés en collaboration avec l'APNODE. Le ministère du développement et de la coordination de l'action gouvernementale prévoit un webinaire d'évaluation avec les parlementaires. Une fois que cela sera fait, il pourrait s'agir d'une pratique qui mérite d'être explorée par les institutions de supervision du suivi et de l'évaluation dans les pays de TM.</p> <p>Préparation des Journées de l'évaluation du Bénin en octobre 2023. Nous avons également invité des responsables des 77 municipalités/communes, qui sont importantes dans le système national d'évaluation du Bénin.</p> <p>Un projet de loi sur l'évaluation des politiques publiques est en cours d'examen par le Parlement. Une fois adoptée, cette loi</p>	<p>Le Bénin a connu une stagnation dans l'évolution du suivi et de l'évaluation depuis les élections de 2021, par exemple une faible évaluation des politiques publiques.</p> <p>Manque de capacités</p> <p>La systématisation de la pratique de l'évaluation et la promotion d'une culture de l'évaluation constituent un défi et un effort permanents.</p> <p>Utilisation limitée de l'évaluation dans la prise de décision</p>	<p>L'étude sur l'utilisation de l'évaluation pour la planification et la budgétisation est en cours - les outils de collecte de données ont été validés.</p> <p>Une évaluation rapide de la construction, de la réhabilitation et de l'équipement des établissements de formation technique et professionnelle est en cours.</p>	<p>Le renforcement des capacités d'évaluation de TM est nécessaire, par exemple pour les chefs de cabinet, les hauts fonctionnaires et le personnel technique de suivi et d'évaluation dans les ministères.</p> <p>Sensibilisation des membres du Parlement à la valeur des évaluations dans le cadre de la surveillance gouvernementale.</p> <p>Une formation sur l'élaboration des termes de référence des évaluations et des cahiers des charges dans les ministères est nécessaire.</p> <p>Il est important de renforcer les échanges avec les pays pairs sur le développement des capacités de suivi et d'évaluation.</p> <p>Plan de communication : nécessité d'une plus grande visibilité de TM dans les pays membres</p> <p>Revoir la stratégie d'expansion de TM sur le continent et clarifier les rôles des pays fondateurs et des partenaires actuels.</p> <p>La finalisation de la stratégie de mobilisation des ressources de TM est importante car le ministère souhaite également développer</p>

Pays	Évolution du système de suivi et d'évaluation	Principaux défis	Activités et soutien actuels de TM	Recommandations et soutien du TM nécessaire pour relever les défis
	<p>rendrait l'évaluation des politiques publiques obligatoire au Bénin.</p> <p>La politique nationale d'évaluation actuelle est en cours de révision et de modification.</p>			<p>une stratégie de mobilisation des ressources similaire pour l'évaluation des politiques publiques.</p> <p>Le Ministère du Développement et de la Coordination de l'Action Gouvernementale travaille avec CLEAR-FA pour développer un référentiel en ligne de toutes les politiques publiques au sein du gouvernement, ce qui aidera le Ministère à garder une trace des politiques à évaluer, quand et comment. Twende pourrait apporter son aide en tant que partenaire supplémentaire. Il s'agit également d'un autre exemple de projet à exporter vers d'autres pays partenaires de TM dans le cadre du partage des meilleures pratiques en matière d'évaluation des politiques publiques.</p>
Kenya	<p>Amélioration du système électronique de suivi et d'évaluation (e-NIMES/e-CIMES) pour intégrer les modules du nouveau programme de développement du gouvernement.</p> <p>Le nouveau secrétaire permanent (SP) a lancé un processus de réorganisation du S&amp;E dans le pays, en mettant davantage l'accent sur la fonction d'évaluation, qui doit être renforcée.</p> <p>Renforcement du MED et introduction de divisions chargées des évaluations et de la gestion des connaissances.</p>	<p>Contraintes budgétaires pour le suivi et l'évaluation</p> <p>Capacités et compétences limitées en matière de suivi et d'évaluation, forte rotation du personnel expérimenté en matière de suivi et d'évaluation.</p> <p>Faible utilisation des résultats du suivi et de l'évaluation dans la prise de décision, en partie parce que les rapports de suivi et d'évaluation ne sont pas produits à temps pour informer les processus de budgétisation ou de planification.</p>	<p>Les résultats de l'étude sur l'utilisation de l'évaluation pour la planification et la budgétisation du développement doivent être diffusés et les recommandations qui en découlent doivent faire l'objet d'un suivi rapide.</p>	<p>Formation du personnel du MED et soutien technique, comme la réalisation d'évaluations rapides et l'amélioration de l'accent mis sur l'évaluation.</p> <p>Besoin de soutien pour travailler avec les parlements, par exemple la section locale de l'APNODE ; aide au développement d'un cadre/stratégie pour que le MED travaille avec le parlement sur le développement des capacités de plaidoyer en matière de suivi et d'évaluation (commissions parlementaires, chercheurs et parlementaires).</p>

Pays	Évolution du système de suivi et d'évaluation	Principaux défis	Activités et soutien actuels de TM	Recommandations et soutien du TM nécessaire pour relever les défis
	<p>Formation en cours des gouvernements nationaux et des comtés sur le suivi et l'évaluation.</p> <p>Élaboration du quatrième manuel d'indicateurs de rapports nationaux pour le nouveau plan de développement à moyen terme IV et du quatrième rapport annuel de performance pour le plan à moyen terme III.</p> <p>Implication des jeunes dans l'évaluation, par exemple par des programmes de stages d'évaluation pour les diplômés de l'université.</p> <p>Amélioration du partage de l'information grâce au site web MED remanié : <a href="http://monitoring.planning.go.ke">monitoring.planning.go.ke</a></p>	<p>Faibles liens entre les rapports de résultats de S&amp;E et l'élaboration du budget national en raison des soumissions tardives des agences de mise en œuvre.</p>		<p>Soutenir la mise en œuvre des évaluations prévues dans le plan national d'évaluation.</p> <p>Programmes visant à renforcer la participation des jeunes aux évaluations</p> <p>Soutien à la préparation de notes politiques dans le cadre des efforts visant à améliorer la prise en compte des résultats des évaluations.</p> <p>Soutenir le personnel du MED pour qu'il s'engage dans des activités d'apprentissage par les pairs, telles que des événements d'évaluation, afin de créer une culture de l'évaluation.</p> <p>Soutenir la numérisation des processus et des systèmes de suivi et d'évaluation au Kenya, comme le stockage numérique des rapports de suivi et d'évaluation afin qu'ils soient accessibles aux décideurs (planificateurs, parties prenantes au budget, etc.).</p>
<b>Ouganda</b>	<p>L'examen à mi-parcours du plan de développement national III a été achevé, mais les résultats auraient pu être meilleurs.</p> <p>Approbation du plan d'institutionnalisation du cadre de S&amp;E dans la fonction publique avec l'OPM à sa tête, ce qui signifie que tous les MDA doivent désormais avoir des directions/unités de S&amp;E. La restructuration est en cours dans le cadre de l'effort d'institutionnalisation du S&amp;E dans les</p>	<p>Le personnel d'OPM transféré ailleurs signifie une perte de mémoire institutionnelle et de capacité de suivi et d'évaluation, ainsi qu'une forte demande de formation de tout le nouveau personnel de suivi et d'évaluation dans d'autres ministères et départements.</p>	<p>L'étude sur la planification, la budgétisation et le suivi et l'évaluation est en cours.</p> <p>Réalisation d'évaluations rapides</p> <p>En étroite collaboration avec l'unité de restructuration du service public du ministère, davantage d'évaluations</p>	<p>Nécessité d'une formation en S&amp;E pour le personnel gouvernemental, y compris les gestionnaires, dans tous les MDA : le S&amp;E de base, l'analyse des données et les compétences de présentation, la rédaction de rapports et les infographies.</p> <p>Soutenir les activités de collaboration sur la révision de la politique de S&amp;E, les initiatives de développement des capacités d'évaluation telles que les cliniques</p>

Pays	Évolution du système de suivi et d'évaluation	Principaux défis	Activités et soutien actuels de TM	Recommandations et soutien du TM nécessaire pour relever les défis
	<p>ministères. Une restructuration est actuellement en cours dans le cadre de l'institutionnalisation du S&amp;E dans les ministères. Le personnel de S&amp;E d'OPM a été réaffecté à d'autres ministères, ce qui est à la fois une perte et un gain : une perte parce que le nouveau personnel de la direction a besoin d'une formation en S&amp;E, mais un gain parce que l'ancien personnel de la direction déployé dans d'autres MDA est désormais l'ambassadeur du S&amp;E. C'est une bonne chose pour OPM. C'est une bonne chose pour OPM.</p> <p>Révision de la politique de S&amp;E, préparation d'un plan de développement des capacités d'évaluation et d'un programme national d'évaluation en collaboration avec l'UNICEF et CLEAR-AA.</p> <p>OPM entreprend actuellement un examen des dépenses publiques.</p> <p>Mise en place d'un système national de suivi et d'évaluation basé sur le Web, qui nécessite des ressources.</p>	<p>Lacunes dans les données identifiées lors de l'examen du PND III, jusqu'à 56 % lors de l'examen à mi-parcours.</p> <p>La fonction de suivi et d'évaluation est la plus touchée par les coupes budgétaires nationales.</p> <p>Les changements administratifs et politiques constituent également un risque pour la fonction de suivi et d'évaluation au sein du gouvernement, car ces changements peuvent entraîner la suppression de la direction du suivi et de l'évaluation au sein de l'OPM.</p> <p>Il est coûteux d'engager les assemblées législatives en raison des exigences financières, et la section actuelle de l'APNODE compte des députés qui ne siègent pas actuellement au Parlement.</p>	<p>de politiques et de programmes sont désormais en cours.</p>	<p>d'évaluation dont l'objectif est d'intensifier l'utilisation des résultats de l'évaluation.</p> <p>Aider les fonctionnaires ougandais à participer à des événements internationaux sur l'évaluation et à d'autres plateformes d'apprentissage par les pairs.</p> <p>Il est important d'utiliser les résultats de l'étude sur l'utilisation des données probantes dans la planification et la budgétisation pour influencer la politique.</p> <p>Il est essentiel de soutenir l'extension des évaluations rapides aux secteurs.</p> <p>Soutenir davantage d'initiatives d'apprentissage par la pratique.</p> <p>Nécessité de plaider en faveur de l'évaluation aux niveaux politique et technique.</p> <p>Développer les activités de collaboration telles que les cliniques d'évaluation.</p> <p>Renforcer l'accent mis sur le changement climatique, l'utilisation d'examen systématiques et davantage d'événements liés aux données.</p>
<b>Niger</b>	<p>Politique nationale d'évaluation élaborée et finalement adoptée le 10 décembre 2019.</p>	<p>Le nouveau ministre de la planification n'est pas aussi enthousiaste à l'égard des activités d'évaluation, d'où un</p>	<p>Le guide de l'évaluation rapide a été élaboré avec le soutien de TM.</p>	<p>Nécessité d'améliorer le partage des enseignements tirés des expériences de suivi et d'évaluation, par exemple par le biais</p>

Pays	Évolution du système de suivi et d'évaluation	Principaux défis	Activités et soutien actuels de TM	Recommandations et soutien du TM nécessaire pour relever les défis
	<p>Une feuille de route pour les évaluations a été élaborée et mise en œuvre dans trois régions.</p> <p>Le HCME a organisé des cafés de l'évaluation avec des universités pour promouvoir la pratique de l'évaluation.</p> <p>Formation-action sur l'évaluation des politiques publiques avec des études de cas sur la Politique nationale d'évaluation (PNE) et la Politique nationale de modernisation de l'État (PNME).</p>	<p>retard dans les activités nationales de suivi et d'évaluation.</p> <p>Difficulté d'intégrer les parlementaires dans les initiatives de développement des capacités d'évaluation, car leur accueil est coûteux. Mais le HCME est intéressé par le renforcement des capacités des parlementaires, en collaboration avec ses partenaires de développement et de renforcement des capacités.</p> <p>Difficultés pour amener les communautés à s'engager dans le suivi et l'évaluation et pour amener les dirigeants à apprécier la valeur de l'évaluation dans la prise de décision politique.</p> <p>La mobilisation de ressources pour réaliser des évaluations ;</p> <p>La capacité des représentants élus à prendre part à la direction du processus ; Le niveau d'engagement politique et d'appropriation par les dirigeants ;</p> <p>L'inadéquation des outils de suivi et d'évaluation et de la capacité nationale à mener des évaluations.</p>	<p>TM apporte son soutien au renforcement des capacités (formation, élaboration et mise en œuvre de politiques publiques fondées sur des données probantes, évaluations rapides et théorie du changement, etc.</p> <p>Soutien aux évaluations rapides, par exemple de la fourniture de soins de santé gratuits aux enfants à Dosso et Maradi.</p>	<p>d'ateliers, de conférences, de cafés de l'évaluation.</p> <p>Nécessité de changer de stratégie, car le travail par l'intermédiaire du ministère de la planification a été lent.</p> <p>Il est nécessaire de renforcer les capacités d'évaluation nationales et les structures décentralisées, ainsi que les capacités d'évaluation des parlementaires.</p> <p>Renforcer les capacités d'apprentissage par les pairs et partager les coûts des activités en travaillant avec d'autres partenaires de développement.</p> <p>Soutenir le développement du Bureau central national d'INTERPOL (B.C.N.) et de son plan d'action (y compris les indicateurs de résultats et la théorie du changement) ; le développement des lignes directrices en matière de suivi et d'évaluation et d'autres outils de suivi et d'évaluation.</p> <p>Participer au financement de missions d'évaluation.</p>

Pays	Évolution du système de suivi et d'évaluation	Principaux défis	Activités et soutien actuels de TM	Recommandations et soutien du TM nécessaire pour relever les défis
Afrique du Sud	<p>Mise en œuvre du plan national d'évaluation (2020-2025), 4 évaluations en cours, 4 prévues en 2024.</p> <p>Réalisation d'une évaluation du Plan de reconstruction et de relance économique, dont l'objectif est de répondre et de gérer les effets du COVID-19. Le rapport d'évaluation doit être présenté au Conseil des ministres.</p> <p>Planification d'une évaluation rapide de l'aide apportée par le gouvernement aux petites entreprises de la province du KwaZulu Natal à la suite des inondations d'avril 2022.</p> <p>Début de l'élaboration d'une carte des données probantes de l'évaluation sud-africaine en 2022,</p> <p>Il a accueilli le séminaire national d'évaluation en 2022, coorganisé la conférence bisannuelle de la SAMEA et organisé plusieurs séances d'information sur des sujets liés au suivi et à l'évaluation.</p> <p>Élaboration de trois lignes directrices en matière d'évaluation : Climat et santé des écosystèmes ; Équité transformatrice ; et Conduite éthique dans l'évaluation.</p>	<p>La dernière année du cadre stratégique à moyen terme (CSMT, 2019-2024) a été associée à une demande accrue d'évaluations rapides ad hoc malgré les ressources limitées (humaines et financières).</p> <p>Forte rotation du personnel au sein de la DPME, gardienne du système national de suivi et d'évaluation.</p> <p>Les contraintes budgétaires affectent la mise en œuvre du plan national d'évaluation, des plans d'évaluation départementaux et des plans d'évaluation provinciaux.</p> <p>Absence de mécanismes permettant de faire respecter l'allocation budgétaire pour les évaluations et l'utilisation des résultats des évaluations.</p> <p>Capacité limitée, au niveau provincial, de commander et d'entreprendre des évaluations.</p> <p>Il est nécessaire de renforcer le soutien au développement des capacités d'évaluation fourni par les partenaires techniques non étatiques du DPME.</p>	<p>TM révision des lignes directrices pour l'évaluation rapide du DPME afin d'inclure une annexe sur un cadre et une approche pour les pays ayant de faibles capacités en matière de SNE.</p> <p>Recherche sur l'amélioration de l'utilisation des données de l'EM dans le système de planification et de budgétisation de l'Afrique du Sud - Le projet de rapport a été achevé. Il s'agit maintenant de mettre en œuvre les recommandations.</p> <p>4 séances d'information sur le suivi et l'évaluation organisées conjointement avec TM et la clinique de conception de l'évaluation en septembre 2022. Le courtage de connaissances qui a lieu lors de ces webinaires de TM est bien accueilli par les fonctionnaires du gouvernement. Davantage d'initiatives d'apprentissage par les pairs de pays à pays sont nécessaires dans le cadre des efforts de renforcement des capacités d'évaluation.</p>	<p>Donner la priorité aux ateliers de sensibilisation au S&amp;E destinés aux hauts fonctionnaires et aux parlementaires. Ces derniers sont des champions potentiels essentiels de la fonction d'évaluation et de l'utilisation des données probantes.</p> <p>Soutenir les évaluations rapides, par exemple l'évaluation du programme de nutrition, qui est une intervention essentielle pour améliorer le niveau d'éducation (ODD 4) et atteindre l'objectif "faim zéro" (ODD 2).</p> <p>Continuer à soutenir la réalisation d'évaluations rapides.</p> <p>Partenariat avec le DPME pour l'élaboration d'une note d'orientation sur l'appui technique aux départements sectoriels et aux gouvernements provinciaux et locaux, et pour sa mise en œuvre.</p> <p>Partager les enseignements tirés d'autres pays sur la manière d'améliorer l'utilisation des résultats des évaluations.</p> <p>Aider au développement des capacités à tous les niveaux.</p> <p>Renforcer les mécanismes de suivi pour promouvoir l'utilisation des évaluations</p>

Pays	Évolution du système de suivi et d'évaluation	Principaux défis	Activités et soutien actuels de TM	Recommandations et soutien du TM nécessaire pour relever les défis
	<p>Collaboration avec le département de la gouvernance coopérative et des affaires traditionnelles (COGTA) pour réaliser une évaluation de l'état de préparation à l'institutionnalisation du suivi et de l'évaluation au niveau du gouvernement local.</p> <p>Le DPME a été informé de la création d'une nouvelle commission parlementaire chargée de la planification, du suivi et de l'évaluation. Cela coïncide avec l'annonce récente de la création d'un poste de ministre de la planification, du suivi et de l'évaluation au sein de la présidence.</p>			
Ghana	<p>Le suivi et l'évaluation sont encore largement axés sur l'offre, avec peu de commandes d'évaluations.</p> <p>La politique de suivi et d'évaluation n'a toujours pas été approuvée par le cabinet en raison d'un détail technique qui fait que la politique de suivi et d'évaluation n'est pas détenue par un ministre à l'heure actuelle. Le secrétariat au suivi et à l'évaluation (MES) n'a pas de ministre pour présenter la politique de suivi et d'évaluation au cabinet.</p> <p>Le MES a participé à un processus de réforme du secteur public de la Banque mondiale, qui comprenait une évaluation rapide de la situation du suivi et de l'évaluation au Ghana.</p>	<p>Pas d'adhésion des dirigeants au suivi et à l'évaluation, ni de champions à ce niveau.</p> <p>Il n'y a pas de champion institutionnel pour le suivi et l'évaluation au Ghana depuis la dissolution du ministère du suivi et de l'évaluation.</p> <p>Allocation budgétaire limitée pour le S&amp;E</p> <p>Contraintes liées au soutien institutionnel limité du suivi et de l'évaluation au Ghana à l'heure actuelle, sensibilités liées à la présence d'un consultant au sein du secrétariat du suivi et de l'évaluation et à la manière</p>	<p>Plusieurs évaluations rapides du suivi et de l'évaluation ont été réalisées. Les conclusions ont été partagées avec les agences de mise en œuvre.</p> <p>Le soutien de TM à la préparation de la politique de S&amp;E et à sa validation a été bien accueilli.</p>	<p>Creating Soutien à la formation en S&amp;E des cadres supérieurs du gouvernement afin qu'ils apprécient la valeur du S&amp;E dans l'élaboration des politiques publiques.</p> <p>Soutenir la documentation des leçons à travers un livre sur les défis de l'institutionnalisation du S&amp;E au Ghana (2000-2024). Cet ouvrage fournira des informations scientifiques et pratiques que les parties prenantes pourront utiliser pour concevoir des interventions politiques pertinentes fondées sur des données probantes.</p> <p>Soutenir le développement du Digital Delivery Tracker au sein du bureau du vice-président, qui favorise une approche du suivi et de l'évaluation davantage axée sur les</p>

Pays	Évolution du système de suivi et d'évaluation	Principaux défis	Activités et soutien actuels de TM	Recommandations et soutien du TM nécessaire pour relever les défis
		dont le suivi et l'évaluation peuvent rester la propriété du gouvernement.		<p>résultats. Il peut s'agir d'un mécanisme de suivi et d'évaluation dont d'autres partenaires de TM peuvent s'inspirer et qu'ils peuvent adapter dans leur propre pays (secteurs publics).</p> <p>Créer un soutien institutionnel à TM au Ghana par la promotion de Twende Mbele dans les ministères.</p>

## 5. Réflexions et suggestions pour améliorer le plan de travail

Campbell (2023)<sup>1</sup> définit l'apprentissage par les pairs comme un processus d'apprentissage mutuel. L'apprentissage par les pairs en tant que philosophie centrale de l'existence de TM, c'est-à-dire "avancer ensemble", n'apparaît pas comme un point fort, les projets nationaux individuels éclipsant quelque peu la composante d'apprentissage par



les pairs (c'est-à-dire le lien entre l'individualisme et le collectivisme). TM a été lancée pour soutenir l'apprentissage par les pairs, les pays membres travaillant ensemble pour renforcer les systèmes nationaux de suivi et d'évaluation et améliorer la responsabilité des gouvernements vis-à-vis des citoyens. Ainsi, bien qu'il y ait des développements dans les systèmes de S&E de différents pays, il faut renforcer l'apprentissage par les pairs, le partage et la collaboration pour soutenir les objectifs de TM à travers le réseau, ce qui est crucial pour la proposition de valeur de TM et son argument de vente unique dans la fraternité du Développement des capacités d'évaluation.

Le MANCOM a délibéré sur la nécessité d'améliorer les plateformes d'apprentissage par les pairs parmi les membres du réseau, pour chaque domaine du plan de travail, par exemple en partageant les leçons sur la conduite d'évaluations rapides. TM doit mieux mettre en avant la composante d'apprentissage par les pairs. Les pays membres ont échangé des suggestions d'activités nationales conjointes qui renforceraient l'apprentissage par les pairs. Ces opportunités et suggestions ont été présentées afin d'approfondir la culture de l'apprentissage au sein du réseau :

- i. Le projet de recherche commun sur l'utilisation du S&E dans la planification et la budgétisation est utile pour partager les leçons, car tous les pays principaux partagent des défis variés sur la façon de traduire les données probantes en pratiques courantes. Les résultats de l'étude peuvent être utilisés pour produire une ligne directrice commune sur les mécanismes et les conditions qui peuvent faciliter l'utilisation des données probantes dans la planification et la

budgetisation. La diffusion et l'utilisation des résultats de l'étude peuvent constituer une base utile pour impliquer les députés et les autres parties prenantes du gouvernement.

- ii. Il existe un besoin commun pour les gouvernements de comprendre la feuille de route de l'institutionnalisation des pratiques de S&E à tous les niveaux (national, régional et local), développant ainsi les systèmes d'évaluation nationaux de manière substantielle. Il s'agit notamment d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'évaluation nationaux, sectoriels et locaux, ainsi que de mettre en œuvre et de réviser les politiques de suivi et d'évaluation. Par exemple, le Kenya et le Niger ont besoin d'aide pour mettre en œuvre leurs politiques, tandis que l'Ouganda en est à l'étape de la révision, que l'Afrique du Sud a récemment entamée. Cela offre des possibilités de partage d'expériences et d'apprentissage sur l'exploitation de la valeur des PEN dans la promotion d'une culture de l'utilisation.
- iii. La communauté de pratique de l'évaluation inter-pays Twende Mbele est un exemple de plateforme possible d'apprentissage par les pairs, comprenant à la fois des responsables de S&E et du personnel technique de S&E.
- iv. Une autre idée serait que les pays du Twende Mbele établissent un indice de développement des systèmes de S&E nationaux. Cet indice doit être conçu comme une opportunité d'apprentissage par les pairs, où les pays du TM suivent ensemble le développement de leurs systèmes de S&E au fil du temps, et doit être utilisé comme un moyen d'échange de bonnes pratiques sur la manière de renforcer progressivement les capacités individuelles et institutionnelles en matière de suivi et d'évaluation (plutôt que de promouvoir la concurrence).
- v. TM pourrait également piloter un système dans lequel un fonctionnaire d'un pays membre siège au comité de pilotage d'un autre pays au cours d'une évaluation. Il s'agit là d'opportunités d'apprentissage partagé : Par exemple, l'Afrique du Sud peut s'inspirer de l'expérience du Bénin en matière d'évaluation du programme national de nutrition en invitant un expert béninois au moment où l'Afrique du Sud planifie son processus d'évaluation. Cela permettra d'intégrer l'apprentissage par les pairs dans le processus. En outre, cette culture pourrait être renforcée par le soutien de TM à de telles initiatives, c'est-à-dire que si l'un des pays membres planifie une évaluation, un autre pays membre peut être soutenu pour y participer, ce qui renforce également le renforcement des capacités.
- vi. Utiliser la plateforme de TM pour documenter et faire connaître le travail effectué

dans les systèmes de S&E des gouvernements afin d'élargir la portée de l'apprentissage (comme les webinaires existants et l'exploitation de son site web et d'autres plateformes de médias sociaux) :

- vii. L'élaboration conjointe de lignes directrices et de protocoles visant à soutenir l'institutionnalisation du suivi et de l'évaluation dans les sphères sectorielles et infranationales est une autre occasion d'apprentissage par les pairs.

TM pour continuer à identifier les événements qui présentent des opportunités de collaboration à travers le calendrier partagé des événements, par exemple la conférence 2024 de l'Association africaine d'évaluation (AfrEA) pourrait être l'occasion pour un panel coordonné de partager une partie du développement des systèmes de S&E et du travail d'apprentissage par les pairs réalisé au sein du réseau.

- viii. Comment les pays du TM peuvent-ils apprendre les uns des autres sur la manière de numériser le S&E (c.-à-d. les référentiels de rapports de S&E pour l'accessibilité) ? Certains pays partenaires ont entamé la migration numérique en créant des référentiels en ligne de rapports de S&E (par exemple, le Kenya, l'Ouganda, tandis que le Bénin (DGEOCS) est en train de créer un référentiel numérique de toutes les politiques publiques du gouvernement).

- ix. Le Kenya a mis en place un programme d'emploi de jeunes diplômés universitaires en tant que stagiaires en évaluation et en suivi et évaluation au sein du gouvernement. Ce travail peut s'avérer essentiel pour le travail éventuel de TM au sein d'un consortium de partenaires travaillant sur le programme d'évaluation indigène de Mastercard.

- x. Le travail avec les parlements devrait être repensé, bien qu'il s'agisse d'un exercice coûteux alors que le budget du TM est limité. La nature temporaire des parlementaires dans l'attente des résultats des élections est un autre risque lorsqu'il s'agit d'investir dans leurs capacités de suivi et d'évaluation. Cependant, la création d'une culture de S&E dans les parlements est un domaine de travail important que Twende Mbele doit ressusciter. Il est suggéré que TM s'associe à d'autres instituts de données probantes et à l'APNODE pour redynamiser les activités d'institutionnalisation du S&E avec les parlements (c'est-à-dire travailler avec les sections nationales de l'APNODE pour organiser des webinaires trimestriels sur l'utilisation des données probantes, en invitant des chercheurs parlementaires et d'autres parlementaires novices en matière de S&E).

- xi. Les institutions de supervision du S&E pourraient explorer la création d'un référentiel numérique de toutes les politiques/programmes gouvernementaux qui les aiderait à déterminer quelles typologies d'évaluation sont pertinentes pour telle ou telle politique publique sur la base de la durée de vie et des débats politiques



actuels dans le pays. Le Bénin (DGEOCS) peut être le chef de file de ce processus de partage et d'adaptation entre pays étant donné qu'il met déjà en œuvre un tel référentiel numérique.

Dans les initiatives d'apprentissage en équipe suggérées ci-dessus, l'accent est mis sur la nécessité d'un plus grand nombre d'activités conjointes de TM pour équilibrer les initiatives nationales individuelles, car c'est ce qui différencie le réseau. Le secrétariat et le comité technique doivent mettre à jour et/ou développer des notes conceptuelles pour ces initiatives recommandées d'apprentissage en équipe.

## 6. Réflexions et La stratégie de mobilisation des ressources et de collecte de fonds de Twende Mbele<sup>2</sup>

Financement actuel : La subvention actuelle de la Fondation Hewlett pour TM se termine en mai 2024. Hewlett ne continuera à financer TM que si le réseau obtient un financement supplémentaire de la part d'un ou plusieurs co-donateurs. Hewlett a également réalisé une évaluation pour éclairer sa prochaine stratégie quinquennale d'élaboration de politiques fondées sur des données probantes (EIP), ce qui influencera également sa décision quant à la poursuite du financement de TM. Le réseau a besoin de réunir au moins 18 millions de ZAR (~US\$ 960 600) pour 2024/25-2026/27.

Le consultant a présenté la stratégie de mobilisation des ressources de TM qui a alimenté la discussion pour les membres du MANCOM. Les membres ont discuté et affiné les possibilités de financement pour TM en prêtant attention aux bailleurs de fonds dans le domaine du S&E avec lesquels le réseau et plusieurs membres se sont déjà engagés ou qu'ils connaissent bien.

### MESSAGES CLÉS DE LA PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES :

- L'importance pour TM de pouvoir démontrer son alignement sur les priorités des donateurs a été soulignée. De même, TM ne doit pas perdre son mandat et ses principes fondamentaux au cours de la collecte de fonds. Il est donc nécessaire de trouver un équilibre délicat entre ce que les donateurs financent dans l'espace des données probantes et le mandat et les principes de TM. Les deux sont importants.
- L'expansion et la collecte de fonds tendent à être liées. TM doit être plus délibérée sur l'expansion avec des pays tels que la Côte d'Ivoire et le Nigeria (et d'autres pays de niveau 2). La conférence d'évaluation de la Côte d'Ivoire reportée en 2023 est l'occasion de réengager ce pays et de demander au président ou à d'autres membres du MANCOM de procéder à une évaluation du système national de S&E du pays sur la base de l'évaluation des critères d'adoption du pays par TM.

### ACTIONS CLÉS CONVENUES PAR LE MANCOM CONCERNANT LA COLLECTE DE FONDS:

- i. La stratégie souligne l'importance pour les membres du MANCOM de fournir au Secrétariat des contacts de donateurs potentiels et de participer à des présentations aux donateurs. À cet effet, le Secrétariat est chargé d'élaborer un registre numérique (base de données) de tous les engagements en matière de collecte de fonds (activités, produits et résultats).
- ii. Le Secrétariat partagera à nouveau avec les membres du MANCOM le diaporama sur TM et d'autres produits de mobilisation des ressources, qui ont été fournis par les consultants en collecte de fonds en octobre 2022. Le diaporama sur TM servira de point de référence lorsque les membres du MANCOM s'adresseront à des donateurs potentiels.
- iii. Le pouvoir de décision lors de la collecte de fonds est délégué au président du MANCOM, au gestionnaire du programme et au directeur de CLEAR-AA.
- iv. Le Secrétariat doit engager le membre du MANCOM de l'Ouganda (M. Lubanga) qui a des contacts avec le centre régional de la Banque islamique de développement (BID) à Kampala. L'ISDB est un donateur prioritaire à approcher dans le cadre de la stratégie de mobilisation des ressources.
- v. L'USAID est un donateur potentiel clé. Tous les membres du MANCOM devraient renvoyer le Secrétariat à leurs représentants respectifs du bureau national de l'USAID afin d'entamer un dialogue sur la collecte de fonds. TM à rechercher des partenariats avec les agences des Nations unies pour les travaux liés aux données probantes.
- vi. La Westminster Foundation for Democracy est un autre donateur potentiel, en particulier pour notre travail parlementaire. Global Affairs Canada, un autre soutien avéré au travail de suivi et d'évaluation avec les parlements.

- vii. L'ASDI est un autre bailleur de fonds possible avec lequel le directeur de CLEAR-AA peut mettre le secrétariat en contact.
- viii. Le Secrétariat doit mettre en place un mécanisme de suivi de la collecte de fonds en ligne qui détaille les donateurs potentiels ciblés, engagés et les résultats obtenus. Il pourrait s'agir d'un document Google ou Microsoft auquel le MANCOM et le Secrétariat auront accès afin de suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources.

## 7. Réflexions Exigences institutionnelles pour soutenir la mobilisation des ressources de TM

L'importance pour TM d'avoir un siège institutionnel au sein de l'Université de Wits est une condition importante pour postuler à des opportunités de financement et s'engager dans des partenariats plus formels (protocoles d'accord) avec d'autres instituts de DPE, des agences des Nations Unies (NU) et de l'Union africaine (UA). Le protocole d'accord en cours avec le Mécanisme indépendant d'évaluation à l'échelle du système des Nations unies (**UNISWEM**) est un protocole d'accord important pour tester la manière dont TM et l'université administreront les partenariats du réseau, étant donné le statut de cette dernière au sein de l'université (Wits Enterprise a déclaré qu'elle ne signerait pas d'accords juridiques au nom de TM, car elle n'assure que l'administration des ressources financières et humaines pour le programme).

Les membres de TM jouent un rôle crucial dans les efforts de mobilisation des ressources, par exemple en augmentant la visibilité du réseau dans les plateformes d'engagement de haut niveau et en faisant la promotion du réseau auprès des donateurs potentiels. Les membres sont importants pour déverrouiller les portes du financement. Le fait que les membres du MANCOM améliorent activement la visibilité du réseau est essentiel pour légitimer davantage le réseau et ouvrir la voie à de nouveaux partenariats et à de nouvelles sources de financement.

Certains bailleurs de fonds sont intéressés par une approche sectorielle/thématique des systèmes de suivi et d'évaluation. TM pourrait avoir besoin de reformuler son travail pour montrer ses contributions aux tendances mondiales et continentales clés telles que le changement climatique, le genre, la jeunesse, la décolonisation, l'intégration économique continentale et l'innovation. Il est également important de renforcer les partenariats et d'envisager l'expansion du réseau afin d'élargir les options de financement.

**Tableau 2 : Délibérations du MANCOM sur les bailleurs de fonds potentiels, le statut de l'engagement et la probabilité de financement de la TM.**

Bailleurs de fonds potentiels	Statut de l'engagement	Pourquoi le financement de TM est-il probable ?	Action requise (le cas échéant)
Programme alimentaire mondial	De nombreux échanges ont eu lieu entre TM et le PAM au niveau du secrétariat et en Ouganda.	Le PAM est intéressé par une collaboration avec TM, mais il faudrait que cette collaboration se fasse dans le cadre d'un accord de coopération.	Le secrétariat assurera un suivi plus approfondi avec le soutien de l'Ouganda
Institut allemand d'évaluation du développement (DEEval)	Dr Morkel assiste à une réunion de Deval qui offre l'occasion de parler de TM.	Intéressé par une collaboration avec CLEAR-AA et TM	Le secrétariat doit partager un bon argumentaire/scriptum sur le réseau qui peut être communiqué aux donateurs potentiels.
Banque islamique de développement (BIsD), centre régional pour l'Ouganda	Pas encore	M. Lubanga a des relations	TM doit examiner la stratégie régionale et de financement de la banque et voir comment elle s'aligne.
Agence américaine pour le développement international (USAID)	Pas encore	Intérêt pour le travail ECD	Doit être ajouté à la liste des donateurs potentiels. L'USAID est un donateur potentiel clé. Tous les membres du MANCOM devraient renvoyer le Secrétariat à leurs représentants respectifs du bureau national de l'USAID pour entamer un dialogue sur la collecte de fonds.
Fondation Mastercard	Le secrétariat a présenté le travail de TM à Adeline l'année dernière. Il y a eu une opportunité de faire partie d'un consortium sur l'évaluation indigène avec CLEAR-AA et d'autres ; cependant CLEAR-AA et TM n'ont pas pu répondre à la demande de diriger le consortium.	Plusieurs employés de la MC Foundation (Adeline, Zenda, Jennifer) ont des liens étroits avec CLEAR-AA et TM et il y a donc d'autres possibilités de soutien.	Nous continuerons à explorer les possibilités.

Fondation Westminster pour la démocratie	Pas encore engagé	Bon moyen d'impliquer les députés. Ils ont soutenu l'ACEPA qui a déjà travaillé avec CLEAR-AA.	Le secrétariat peut en savoir plus sur la fondation et les possibilités de financement.
Fondation Bill et Melinda Gates	Engagé mais n'a pas pu aller de l'avant en raison des conditions fixées.	Une possibilité de financement a été identifiée, mais la BMGF s'intéressait particulièrement au Nigeria, qui n'est pas un partenaire de niveau <sup>1</sup>	Le secrétariat fait appel à une autre équipe de la BMGF.
L'initiative mondiale d'évaluation (GEI)	Engagé par l'ancien gestionnaire du programme de TM	L'IEG a décliné la demande de financement de TM ; dans sa configuration actuelle, l'IEG n'est donc pas un bailleur de fonds possible.	
Institutions des Nations unies, par exemple le mécanisme d'évaluation à l'échelle du système des Nations unies	La Secrétariat et le Dr Morkel se sont engagés avec la nouvelle structure mais il n'y a pas beaucoup d'informations sur elle et son travail.	Il est possible de relier TM au système des Nations unies dans son ensemble.	Poursuivre les recherches sur cette structure et sur les possibilités de collaboration.
Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA)	Le secrétariat et le MED ont engagé l'ASDI sur la base d'une évaluation rapide potentielle du projet kenyan d'agriculture intelligente face au climat.	Le Secrétariat a travaillé avec le MED, a soumis une proposition mais n'a pas été retenu.	Futures propositions de subventions potentielles
Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA)	Le secrétariat s'engage	Il existe un certain potentiel si le travail des TM avec les OSC est plus apparent.	
Département des relations internationales et de la coopération (DIRCO) Renaissance Fund	Engagements avec le secrétariat en cours	Les donateurs potentiels dont les TM sont hébergées en Afrique du Sud constituent un avantage.	Le secrétariat doit contacter M. Mashamba pour qu'il lui présente le Fonds au sein de DIRCO.
Friedrich Ebert Stiftung (FES) Afrique du Sud	Le secrétariat a envoyé un communiqué	La FES est identifiée comme un donateur prioritaire dans la stratégie de mobilisation des ressources. Le lien de la FES avec un parti politique allemand constitue une mise en garde importante.	

Affaires mondiales Canada	Aucun pour l'instant.	Affaires mondiales Canada est un partisan avéré du travail de S&E avec les parlements.	secrétariat doit faire des recherches sur le donateur potentiel et se renseigner sur les possibilités de financement et les personnes clés à contacter.
Enveloppe des opérations régionales, Fonds africain de développement (filiale de la BAD)	Le secrétariat étudie cette possibilité.	Le FAD contribue à la réduction de la pauvreté et au développement socio-économique des pays africains les moins avancés en fournissant un financement concessionnel pour des projets et des programmes, ainsi qu'une assistance technique pour des études et des activités de renforcement des capacités (Banque africaine de développement, 2023) <sup>2</sup> .	

<sup>2</sup> African Development Bank. 2023. About the ADF. <https://www.afdb.org/en/about-us/corporate-information/african-development-fund-adf/about-the-adf> Accessed: 2023.07.04.

## 8. La pertinence de Twende Mbele pour les questions mondiales et continentales dans les systèmes de suivi et d'évaluation

Les membres ont délibéré sur la pertinence du réseau par rapport aux tendances mondiales et continentales qui façonnent les systèmes de S&E et le développement de manière plus générale. Ces thèmes clés ont été discutés comme étant essentiels pour s'engager dans la mesure où ils affectent les gouvernements africains et les résultats du développement : le changement climatique, l'énergie propre/la transition énergétique, la quatrième révolution industrielle (4IR, y compris l'intelligence artificielle [IA]), le genre et la jeunesse dans l'évaluation, la décolonisation (en particulier l'évaluation faite en Afrique [MAE]), et la numérisation.

Le travail de TM a montré sa pertinence dans la prise en compte des tendances en matière de développement et d'évaluation, telles que le soutien aux processus d'évaluation sensibles au genre, le plaidoyer en faveur du MAE et l'aide apportée aux pays pour définir la décolonialité dans leurs contextes. Les discussions du MANCOM ont également illustré l'automatisation et la numérisation croissantes des systèmes de suivi et d'évaluation, la gestion des connaissances et les efforts visant à rendre les données probantes plus disponibles et accessibles pour une prise de décision opportune, notamment par le biais d'évaluations rapides et de synthèses de données probantes. TM soutiendra la numérisation des systèmes de S&E afin de rendre les données probantes plus accessibles.

TM doit continuer à s'adapter au contexte changeant et à relever les défis quotidiens tels que la gestion des risques de catastrophes et la manière dont les pays et les systèmes de S&E peuvent être plus réactifs offre des possibilités d'apprentissage par les pairs. Les systèmes de suivi et d'évaluation doivent répondre aux questions de développement qui sont importantes pour les citoyens.

**Tableau 3 : Résumé des questions clés et des résolutions adoptées lors du MANCOM**

Problème clé discuté	Résolution obtenue	Responsable	Calendrier
Positionnement de TM	<p>La position préférée du MANCOM est que TM revienne à la stipulation originale d'être hébergé à CLEAR-AA, Université de Witwatersrand. Toutefois, avant que cela ne soit possible, il a été convenu que le Secrétariat devait contacter l'ancien directeur du programme de TM, établir les raisons de ce changement et mettre à jour le MANCOM afin qu'il puisse prendre une décision en connaissance de cause.</p> <p>Le directrice actuel de CLEAR-AA doit examiner les documents de projet de TM 2017 et 2020 afin de déterminer les considérations et les implications de l'hébergement de TM dans la structure CLEAR actuelle.</p>	<p>Gestionnaire de programme</p> <p>Directrice de CLEAR-AA</p>	
Institutionnalisation et visibilité de TM	<p>Il est important de veiller à ce que la reconnaissance de TM aille au-delà des membres individuels et à ce que les gouvernements des pays se l'approprient. Les membres jouent un rôle clé dans l'amélioration de la visibilité des travaux de TM au sein de leurs structures dirigeantes. Le Secrétariat doit échanger des protocoles d'accord (MOU) ou des lettres officielles de coopération avec les institutions auxquelles appartiennent les membres du MANCOM. Cela permettra d'institutionnaliser TM au-delà des individus et d'atténuer les risques futurs lorsqu'un membre du MANCOM part et que TM n'est pas reconnue dans un pays.</p> <p>TM soutient la participation des membres à des plateformes d'évaluation et à d'autres engagements d'apprentissage qui offrent des possibilités d'apprentissage croisé et renforcent la visibilité de TM et le programme d'apprentissage.</p>	MANCOM	En cours
Travailler avec les députés pour renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation des pays	<p>TM poursuivra ses efforts pour impliquer les députés, par exemple par l'intermédiaire des sections nationales de l'APNODE, dans la mesure du possible. TM continuera à soutenir les efforts visant à trouver des moyens d'engagement tels que le comité de planification, de suivi et d'évaluation nouvellement créé au sein du Parlement sud-africain.</p> <p>TM doit clairement articuler la valeur de ces engagements pour que les députés s'engagent sans trop exiger financièrement. TM doit également rechercher des partenariats avec les acteurs du Développement des capacités d'évaluation travaillant avec les assemblées législatives.</p>	<p>MANCOM</p> <p>Secrétariat</p>	En cours
Soutien à l'élaboration de boîtes à outils et de notes d'orientation	Développement d'outils et de notes d'orientation à partir des expériences nationales pour soutenir les pays sur les étapes, les processus et les considérations dans le développement des systèmes de suivi et d'évaluation.	Secrétariat	

Renforcer la philosophie d'apprentissage par les pairs de TM	<p>Le Secrétariat doit rediffuser le calendrier des événements partagés en 2022 et mis à jour début 2023 (par exemple, les journées d'évaluation du Bénin en octobre 2023) et coordonner les opportunités d'engagement commun et d'apprentissage par les pairs entre les pays de TM - par exemple, des discussions de groupe conjointes.</p> <p>Avoir des engagements plus profonds non seulement dans les pays de niveau 1 mais aussi dans les pays de niveau 2 afin d'avoir des engagements plus étendus sur les questions pertinentes pour l'institutionnalisation des systèmes de suivi et d'évaluation sur le continent.</p>	Secrétariat Membres du MANCOM	En cours
Rédaction de procès-verbaux	Les futurs procès-verbaux du MANCOM devraient refléter les points saillants de la discussion et les points d'action, et ne pas attribuer qui a dit quoi.	Secrétariat	
Dossier de marketing à fournir aux membres pour soutenir la visibilité de TM et les efforts de mobilisation des ressources	Le secrétariat enverra à nouveau les documents promotionnels de TM partagés en 2022 qui peuvent être présentés aux donateurs potentiels.	Secrétariat	
Coordination des efforts de mobilisation des ressources entre le secrétariat et les membres	Il est nécessaire d'adopter une approche coordonnée pour s'assurer que les membres et le secrétariat ne dupliquent pas les efforts de mobilisation des ressources. Le secrétariat doit donc tenir un registre des bailleurs de fonds afin de suivre et d'actualiser les engagements pris et leur état d'avancement.	Secrétariat MANCOM	
Pouvoir de décision du secrétariat pour les questions urgentes liées à la mobilisation des ressources	Suggestion de donner une certaine autorité au Président et au Directrice de CLEAR-AA.	TM Chair and Directrice de CLEAR-AA	
Accroître la visibilité et élargir le comité technique de TM	<p>Rationaliser les activités entre le comité technique et le comité stratégique du MANCOM, par exemple en organisant un forum réunissant les deux structures (c'est-à-dire en organisant chaque année une séance commune pour les deux comités).</p> <p>Élargir le comité technique en ayant au moins 2 membres de chaque pays et confirmer ces 2 membres avec le MANCOM et le comité technique.</p>	Secrétariat MANCOM	
Consolidation des documents de programme de TM 2017 et 2022 afin de définir clairement le positionnement actuel du réseau	<p>Suggestion pour le responsable du programme d'organiser une réunion avec l'ancien responsable du programme pour comprendre la justification des changements par rapport aux documents du programme 2017 et 2022, en particulier comment la position de TM en tant qu'hébergé par CLEAR-AA à l'Université a changé. Par la suite, le responsable du programme doit mettre à jour le MANCOM pour résoudre le problème.</p> <p>Le Dr Morkel examinera les deux documents et étudiera ce que CLEAR-AA peut faire et les implications de l'accueil de TM.</p>	Secrétariat MANCOM Directrice de CLEAR-AA	

Intérêt exprimé pour l'élargissement des membres du réseau, par exemple au Nigeria et à la Côte d'Ivoire.	Le Nigeria et les autres pays intéressés doivent être soumis aux procédures/critères d'évaluation préalable du réseau avant de pouvoir devenir membre de TM.	MANCOM	
Augmentation des salaires du secrétariat	Le MANCOM approuvera les augmentations de salaire du secrétariat conformément à son mandat lorsque la demande lui sera présentée par écrit.	MANCOM	
Diminution du nombre de membres participant aux réunions, en particulier virtuelles	Le secrétariat soutiendra la participation des membres en envoyant un rappel à l'avance - au moins 2 jours avant. Les membres du MANCOM doivent assister aux réunions et autres engagements (par exemple, webinaires, panels lors de conférences).	Secrétariat MANCOM	

## Annexe 1 : Ordre du jour de l'atelier du MANCOM

Ordre du jour du 20 juin 2023 (Jour 1)		
L'heure	Objet	Responsabilité
<b>08:30</b>	Inscription et thé	
<b>09:00</b>	Bienvenue	M. Gérard Kpatinde
<b>09:05</b>	Arrivée de tous les délégués du MANCOM	M. Gérard Kpatinde, Tous
<b>09:15</b>	Introduction au programme de trois jours (c.-à-d. l'ordre du jour)	Dr Khumalo/Dr Dlakavu
<b>09:20</b>	Présentation du rapport narratif et financier du gestionnaire de programme: <ol style="list-style-type: none"> <li>i. (réalisations et lacunes, recommandations pour de meilleurs résultats 2023/24) conformément au plan de travail et au cadre de résultats,</li> <li>ii. programme d'apprentissage (réalisations, lacunes, recommandations pour 2023/24 ;</li> <li>iii. (juin 2023-mai 2023) ;</li> <li>iv. Partenariats pouvant contribuer à la mise en œuvre du plan de travail</li> </ol>	Dr Dlakavu
<b>10:00</b>	Les membres du MANCOM réagissent aux deux rapports, au programme d'apprentissage, au rapport financier et aux partenariats et s'engagent à leur égard : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation</li> <li>• Recommandations</li> </ul>	MANCOM membres, Dr Khumalo et Secrétariat
<b>10:30</b>	Thé	
<b>11:00</b>	Mise à jour des partenaires sur les points suivants (10 minutes par pays, 5 minutes pour les questions) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution du système de suivi et d'évaluation du pays en 2022/23/état des lieux du suivi et de l'évaluation dans le pays (1 diapositive)</li> <li>• Principaux défis auxquels le S&amp;E est actuellement confronté dans le pays (1 diapositive)</li> <li>• Comment Twende Mbele devrait aider le pays à relever ces défis en 2023/24 (1 diapositive)</li> <li>• Activités actuelles de Twende, pertinence de ces activités et problèmes éventuels (1 diapositive)</li> <li>• Recommandations pour les activités au niveau national entre juin 2023 et mars 2024 et activités d'apprentissage (par les pairs) qui peuvent contribuer à renforcer le S&amp;E dans mon pays (1 diapositive).</li> </ul>	Dr Khumalo/Dr Dlakavu
<b>12.30</b>	Déjeuner	
<b>13.30</b>	Évaluation collective de la pertinence du plan de travail en quatre points et des activités au niveau national (sur la base des engagements pris lors des sessions précédentes) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation</li> <li>• Recommandations pour la période juin 2023-mars 2024</li> </ul>	Dr Khumalo/Dr Dlakavu
<b>14.30</b>	Annnonce de la clôture et du dîner	M. Gérard Kpatinde /Dr Dlakavu

# RAPPORT DE L'ATELIER DU COMITÉ DE GESTION STRATÉGIQUE TWENDE MBELE



**TWENDE MBELE**

[www.twendembele.org](http://www.twendembele.org)

TWENDE MBELE is a multi-country peer-learning partnership centred on country government priorities for building national evaluation systems in an effort to improve government performance and accountability to citizens.

**Telephone:** +27 (0) 11 717 3453 | **Email:** [info@twendembele.org](mailto:info@twendembele.org)

University of the Witwatersrand  
2 St David's Place, Parktown, Johannesburg  
Telephone: +27 11 717 3157; Fax: +27 86 765 5860

 [@TwendeMnE](https://twitter.com/TwendeMnE)  <http://www.twendembele.org>